

Proposta de melhoria de processo de planejamento da contratação de TI na Gestão Pública

Dyego Alves da Silva (UNB) dyegoalves10@gmail.com

Edgard Costa Oliveira (UNB) ecosta@unb.br

Simone Borges Simão Monteiro (UNB) simoneborges@unb.br

Resumo:

No setor governamental, o processo de contratação de TI é altamente complexo e envolve muitos recursos públicos. Na busca da melhoria contínua, a análise dos processos gerenciais é um fator crítico de sucesso para garantir que as contratações atendam ao interesse público. A proposta deste artigo consiste na aplicação do Modelo de Gestão *Balanced Scorecard* no processo do Planejamento da Contratação de Solução de Tecnologia da Informação (PCSTI) na esfera governamental. Para tanto foram realizadas pesquisas bibliográficas em documentos e normas, dando ênfase ao Guia de Boas Práticas de Contratação para Soluções de TI e a Estratégia Geral de TI (EGTI) sendo proposto um mapa dos objetivos estratégico e indicadores do processo. Os resultados obtidos com este estudo mostram que é pertinente a aplicação do modelo, podendo auxiliar os órgãos a aprimorarem os processos. A estrutura proposta do *Balanced Scorecard* foi adaptada às particularidades da gestão pública, conforme proposto na EGTI. Os resultados da pesquisa indicam que a implantação do *Balanced Scorecard* como instrumento de tradução da visão, planos e estratégia de governo podem proporcionar inúmeros benefícios, ao contemplar medidas de efetividade, eficiência, eficácia e economicidade dos serviços públicos.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*, Gestão Pública, Planejamento da Contratação de Solução de TI.

Proposed improvement to the process of IT procurement planning in Public Management

Abstract

Hiring IT in Brazilian government is a highly complex task and involves lots of public resources. In order to achieve continuous improvement the analysis of process management is a critical success factor for ensuring that IT contracts meet the public requirements and main interests. This work applies the well known *Balanced Scorecard* Management Model in the business process of Planning the hiring of Information Technology Solutions in the government. The work includes bibliographical research of documents and standards, mainly the Guide to Best Practices for Hiring IT Solutions and The General Strategy for IT, as well as proposes a map of the general strategic objectives of the process. The results obtained from this study show that the application of the model is practical and could assist the government organisms' business process management. The purpose of the *Balanced Scorecard* framework has been adapted to the particularities of government institutions. The survey results indicates that the implementation of the *Balanced Scorecard* as a translation tool for the vision, plans and government strategy can provide various benefits to contemplate measures of public services' effectiveness, efficiency, effectiveness and economy.

Key-words: *Balanced Scorecard*, Public Management, Planning of IT Solution Hiring.

1. Introdução

É incontestável a importância da aplicação de Tecnologias da Informação (TI) nos mais diversos ramos do conhecimento humano. A crescente evolução dos equipamentos e aplicações voltadas para a comunicação, bem como o crescente acesso aos computadores, estão colocando a humanidade frente a grandes mudanças.

No âmbito da administração pública os órgãos promovem TI de forma direta, desenvolvida pelo próprio órgão, ou indireta por meio da compras de ativos de TI e da terceirização de serviços e bens. Na Administração Pública Federal (APF) a terceirização tem suas diretrizes fundamentadas no Decreto-Lei 200/1967 (BRASIL, 1967), que estabelece em seu art. 10, § 7º que tarefas executivas, sempre que possível, poderão ser executadas indiretamente mediante contrato. Além deste decreto, tem o 2.271/1997 (BRASIL, 1997) que definiu que as atividades de informática como serviços e que devem ser preferencialmente executados por meio de execução indireta. Destaca-se que o governo é o maior comprador de TI do mercado.

Barbosa (2006) e Cardoso (2009, 2000) reportaram problemas de desempenho das contratações de TI no setor público em decorrência da falta de formalização do processo da contratação, ausência de gestão, falta de conhecimento sobre o processo e de deficiências na sua execução.

O processo de contratação de TI para ser eficiente precisa de planejamento, monitoramento e controle que sejam capazes de nortear os investimentos e assegurar o benefício pretendido para os processos de negócio. Deve permear toda a organização, fornecendo à área de TI a clareza necessária acerca da direção e dos objetivos organizacionais. Toda contratação de bens e serviços de TI deve possuir como objetivo primordial o atendimento de um ou mais objetivos estratégicos, detalhando o benefício pretendido e os indicadores e metas para alcançá-los (CRUZ, 2008).

Somente no ano de 2014, o orçamento governamental para TI em âmbito da APF foi de R\$ 7.298.664.964 de reais, segundo o acórdão 916/2015 do Tribunal de Contas da União (TCU, 2015). Tal montante demonstra que é necessário observar as contratações de TI com atenção.

Existe a necessidade de gerenciamento constante dos processos e atividades de Planejamento das Contratações de Soluções de TI (PCSTI), pois são complexos e envolvem muitos artefatos, pessoas, unidades administrativas, atividades e acarreta diretamente nos gastos públicos. A carência de aportes teóricos e práticos tem por consequência gerar contratações ineficientes e equivocadas que podem gerar falhas durante a vigência dos contratos, as quais poderiam ser evitadas, é latente a necessidade de se ter foco na agregação de valor dos recursos gastos.

Ademais, as falhas se refletem em novas contratações, corretivas ou adicionais, utilizando mais recursos públicos simplesmente porque o processo adequado não foi implementado nem gerenciado, por falta de metodologia. Sem a devida gestão podem ocorrer aquisições indevidas e desnecessárias, perda de prazos e tempo, indisponibilidade de serviços entre outros problemas como o superfaturamento e a corrupção.

Assim, tendo em vista a necessidade de gestão estratégica o Modelo de Gestão *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser aplicada como um sistema de gestão que conecta objetivos estratégicos à operacionalização. Ou seja, torna a visão estratégica em objetivos e medidas capazes de serem avaliadas e comparadas, ao apresentar informações sobre os fatores críticos de sucesso, bem como fornece uma estrutura de comunicação da visão estratégica para os funcionários (CAMPBELL, 1997; KAPLAN; NORTON, 1992; TSENG, 2010).

Em pesquisa a diversos órgãos da Administração Pública, como a Receita Federal do Brasil

unidade de Brasília, Ministério do Planejamento e Orçamento, Tribunal de Contas da União, Tribunal de Contas do Distrito Federal, a Secretaria de Planejamento e Orçamento do Distrito Federal, Instituto Brasileiro de Museus e em guias, normas, planos estratégicos e boas práticas aplicadas ao processo PCSTI, identificou-se que nenhum desses órgãos estão aplicando algum modelo de gestão por indicadores. Sendo este um problema de Planejamento Estratégico, contribui negativamente para a falta de controle da execução do processo, assim a realidade brasileira atual demonstra carência de mecanismos que permitam mensurar o real cumprimento dos objetivos que a Administração Pública se propõe a realizar, para fins de controle e de responsabilização.

No PCSTI para a tomada de decisões por parte dos gestores esses devem conhecer em detalhes os departamentos, unidades, gerências, processos e/ou funções a que desejam propor melhorias e modificações. Nesse contexto faz-se pertinente a aplicação do modelo de gestão BSC. O objetivo deste artigo é apresentar a aplicação do modelo BSC adaptado para organizações públicas e ao processo PCSTI, visando o aprimoramento dos órgãos.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a segunda seção apresenta o referencial teórico. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção é realizada a contextualização e análise e discussão dos resultados e na quinta seção são expostas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Nesta seção serão apresentados conceitos referentes à gestão de processos, aspectos normativos aplicados ao PCTI e acerca do Modelo de Gestão o qual será proposto os indicadores.

2.1 Gerenciamento por Processos

Processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para a ação (DAVENPORT, 1994).

A Gestão por Processos de Negócio ou Business Process Management (BPM) é um conjunto de diversos elementos, conceitos e metodologias que tem objetivo de tratar processos de negócio de forma holística (CRUZ, 2010). O BPM é uma metodologia que visa proporcionar um melhor controle organizacional por meio de suas ferramentas. Trata-se de uma abordagem estruturada, com base na visão por processos, de análise e melhoria contínua dos elementos de processo de uma organização que agrega métodos, técnicas e ferramentas para suporte ao planejamento, à implantação, ao gerenciamento e à análise (BALDAM et al., 2009). Neste contexto é pertinente o estudo do processo de Planejamento da Contratação de Soluções de TI, que é apresentado na próxima seção.

2.2 Contexto do Planejamento das Contratações de Soluções de TI no Brasil

O processo de Contratação de Soluções de TI tem por objetivo obter aquisições de TI que satisfaçam as necessidades de negócio da organização contratante, alinhada a sua estratégia e a legislação brasileira, cumprindo com os princípios de eficácia, efetividade, economicidade, legalidade e legitimidade dos projetos de TI (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

Segundo o Guia de Boas Práticas em Contratação de Solução de Tecnologia da Informação (BRASIL, 2012) o processo de trabalho de planejamento de contratação de solução de TI, participa de uma conjuntura de vários processos de trabalhos, tais como: o processo de planejamento do órgão governante superior que o órgão é submetido; o processo de planejamento do órgão; o planejamento de TI do órgão; o processo de planejamento conjunto das contratações de soluções de TI e do orçamento de TI; o processo de seleção do

fornecedor; o processo de gestão do contrato; o processo de governança de TI; o processo de controle; as legislações, normas e jurisprudência pertinentes; e os processos relacionados a recursos humanos.

Planos de órgãos hierarquicamente superiores ou especializados podem influenciar as contratações de unidades administrativas hierarquicamente inferiores, assim os planejamentos das unidades administrativas são limitados por estes, e por normativos e diretrizes do contexto que o órgão está inserido.

A Instrução Normativa 04 de 2014 (IN 04/2014) (BRASIL, 2014) institui em seu artigo 4º que as contratações de TI deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em consonância com o Plano Direto de Tecnologia da Informação (PDTI) e o planejamento estratégico ou o instrumento equivalente do órgão. Este dispositivo busca garantir que todos os recursos gastos com as contratações de TI estejam em consonância para a concretização da estratégia do órgão, evitando assim desperdícios. Dessa forma, o órgão irá adquirir TI para a evolução do órgão e não adquirir TI para a TI. A IN 08/2014 estabelece em seu artigo 8º que o processo de contratação deve possuir três fases, que são o Planejamento da Contratação, a Seleção de Fornecedores e o Gerenciamento do Contrato.

A Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) é um mecanismo de gestão do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) que norteia a TI dos órgãos federais, definindo o plano estratégico que visa promover a melhoria contínua da gestão e governança de TI, bem como a manutenção da infraestrutura e auxilia os órgãos do SISP na elaboração dos Planejamentos de Tecnologia da Informação, a necessidade desse instituto está regulamentada no artigo 3º da IN 04 de 2014 (BRASIL, 2014).

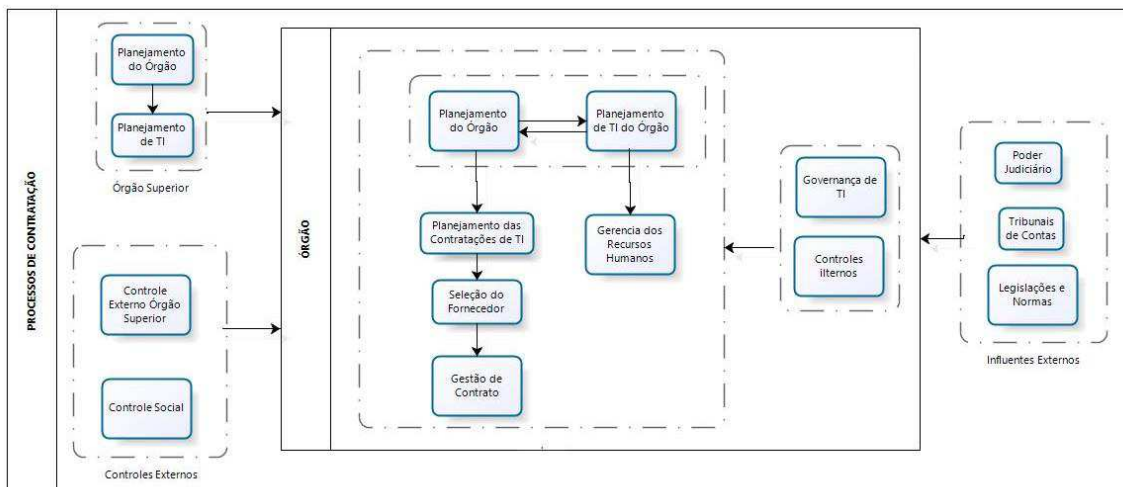
O processo de elaboração deste instituto baseou-se, com adaptações, na metodologia BSC, a EGTI 2013-2015 define nove objetivos estratégicos dispostos em cinco perspectivas: Sociedade; Governo Federal; Processos Internos; Pessoas, Aprendizado e Crescimento; e Financeiro. Após a definição desses objetivos e da orientação estratégica para alcançá-los, foram estabelecidos indicadores e suas respectivas metas, de forma a mensurar objetivamente os resultados alcançados pelos órgãos. Na EGTI 2013-2015 evidenciam-se os objetivos relacionados a gestão orçamentária e as pessoas de TI, dimensões fundamentais para solucionar as atuais dificuldades do SISP (BRASIL, 2012).

A EGTI possui a função de interligar a estratégia entre os Órgãos Setoriais, Seccionais, Correlatos e o Órgão Central do SISP e possibilita o acompanhamento das ações realizadas, a retroalimentação e, em caso de necessidade, o realinhamento da estratégia. Os propósitos do plano são que os objetivos estratégicos sejam alcançados e que a TI seja estabelecida como um ativo com capacidade de proporcionar melhorias na oferta de serviços e efetividade das políticas públicas, consolidando, assim, a TI como elemento estratégico para a gestão pública (BRASIL, 2012).

No âmbito da APF o Decreto 3.591/2000 em seu artigo 17 e a Instrução Normativa número 63 do TCU, estabelecem que o primeiro ponto de controle das contratações de TI é de responsabilidade dos administradores participantes dos processos de trabalho de contratação de TI, tendo responsabilidade por assegurar que as atividades sob sua supervisão ocorram de forma organizada, com eficiência, eficácia, de acordo com a legislação e a respectiva jurisprudência, a partir de controles internos pertencentes nos processos de trabalho.

As atividades e trabalhos relacionados ao planejamento da contratação de TI são altamente dependentes de recursos humanos, servidores públicos, para tanto o setor de TI deve mensurar a carga de trabalho de cada atividade para assim propor a quantidade e a qualificação ideal dos membros da equipe, para que se execute uma atividade específica. Pois este aspecto está

diretamente relacionado com o alcance do resultado almejado com a contratação. A Figura 1 apresenta o esquema do contexto do planejamento das contratações de soluções de TI.



Fonte: Adaptado de Brasil (2012)

Figura 1 – Contexto do planejamento das contratações de soluções de TI

Dentro dessa perspectiva torna-se pertinente a aplicação do modelo de gestão BSC, que é apresentada na próxima seção.

2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard é um modelo de gestão que permite mapear a estratégia de uma organização e transformá-la em objetivos estratégicos. Esses objetivos, quando desdobrados em indicadores de desempenho, são distribuídos nas perspectivas financeiras, cliente, processos internos, e aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 2006).

Kaplan e Norton (1997) promovem o BSC como um sistema gerencial que fornece a estrutura necessária para traduzir a estratégia em termos operacionais, visando a melhoria dos processos internos, a valorização do cliente e o aumento de capacidade de aprendizagem e crescimento, acrescentando-se também a medição do desempenho organizacional de indicadores que não fossem apenas os financeiros.

O modelo de gestão BSC pressupõe a escolha dos indicadores para administrar uma organização, não apenas os financeiros e os econômicos, sendo necessário monitorar também as perspectivas relacionadas ao mercado, aos processos internos e às pessoas (MAGALHAES; BRITO, 2007), proporcionando que o planejamento dos objetivos estratégicos, metas e ações sejam alinhados as suas perspectivas. Para um eficiente controle de execução do planejamento é necessário que sejam estabelecidos indicadores que sinalizem como tais objetivos serão alcançados.

O maior diferencial do BSC consiste na estruturação dos objetivos estratégicos, seus indicadores em perspectivas e a construção do relacionamento entre estes objetivos por meio de uma relação de causa e efeito (REDI, 2003). Esta lógica é explicitada por uma ferramenta denominada de mapa estratégico, no qual cada objetivo é conectado a uma cadeia de causa e efeito, e associado a indicadores que relacionam os resultados planejados na estratégia aos vetores que devem levar a este resultado (KAPLAN; NORTON, 2000).

Dentro dessa perspectiva se faz pertinente o estudo da metodologia do BSC aplicado no contexto das organizações públicas, que será apresentado na próxima seção.

2.3.1 *Balanced Scorecard* Aplicado a Organizações Públicas

A administração pública, para ser eficiente, deve focar em resultados, qualidade e na gestão inteligente dos recursos públicos. Para tanto são necessárias atividades de planejamento das metas almeçadas com a celebração de ajustes e um método para mensurar os resultados. Para tal, propõe-se o uso do BSC, ferramenta inicialmente desenvolvida para medição de desempenho restrita à iniciativa privada, mas que atualmente pode ser utilizada na Administração Pública, proporcionando meios para facilitar a gestão e as mudanças das organizações públicas do século XXI (NIVEN, 2008).

Para a aplicação do BSC na administração pública há aspectos nas organizações do setor público, que divergem do setor privado impedindo a transferência direta e linear do BSC (PFEIFFER, 2010). Algumas premissas são essenciais a aplicação do modelo clássico em instituições públicas como o foco do esforço deve estar nos conceitos de planejamento, controle e de estratégia; deve-se observar as diretrizes institucionais já existentes e a interação entre as ações; as dimensões gerenciais propostas no BSC tradicional devem ser tomadas com orientação básica; cada organização pública deve transformar o modelo e traduzí-lo em sistemas corporativos aderentes a sua realidade e necessidades gerenciais (BERGUE, 2011).

Assim, a adequação da metodologia é imprescindível ao propósito de utilizar o modelo do BSC para orientar a ação administrativa na consecução dos fins estratégicos das organizações públicas (PFEIFFER, 2010). Nesse contexto destacam-se os trabalhos de Felix et. al. (2011), Santos (2003), Niven (2008) e Bergue (2005) que formularam propostas de adaptações do modelo clássico voltadas ao emprego na administração pública.

A escolha do BSC neste artigo deve-se ao fato de o modelo ter sido adotado por um grande número de órgãos públicos e apresentarem bons resultados, tais como no Supremo Tribunal Federal, Tribunal Regional Federal da 1ª Região, Câmara dos Deputados, Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério Público do Estado de Goiás, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Governo do Estado de Minas Gerais e do Rio de Janeiro, Tribunal de Contas da União, na Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e outros (ROZELITO et al., 2011; LUZ, 2010; SOUSA, 2010). Entretanto, após ampla pesquisa, não identificamos, até o momento, nenhum órgão que aplicou a metodologia BSC sob o processo do Planejamento da Contratação de Soluções de TI.

Seguindo o estado da arte e dos padrões apresentados nos modelos de referência, será realizado um estudo de caso. A próxima seção apresenta a metodologia aplicada neste trabalho.

3. Metodologia

Nesta seção é realizada a descrição do método de aplicação do Modelo de Gestão *Balanced Scorecard* para organizações públicas com desdobramento no processo de Planejamento da Contratação de Solução de TI. A pesquisa foi dividida em duas etapas: primeira etapa serviu de apoio à concepção e ao desenvolvimento do modelo de pesquisa, partindo de modelos teóricos de gerenciamento de TI que teve como base a pesquisa bibliográfica e a análise de dados secundários.

Após a realização da pesquisa bibliográfica e o levantamento de todo o referencial teórico relevante, algumas das informações contidas naquele mesmo referencial foram analisadas, discutidas e trazidas para essa pesquisa, sendo a base das informações que serviram de subsídio para o desenvolvimento deste trabalho.

Na segunda etapa foram feitas entrevistas semiestruturadas, apoiada por um roteiro

constituído por questões relacionadas ao referencial teórico e uma sessão de *brainstorming* com servidores públicos gestores atuantes no processo de PCSTI do Governo do Distrito Federal, da Receita Federal do Brasil unidade de Brasília, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Instituto Brasileiro de Museus. A escolha desses órgãos deve-se ao fato de os mesmos apresentarem crescente e relevante utilização da TI e pela informatização de processos.

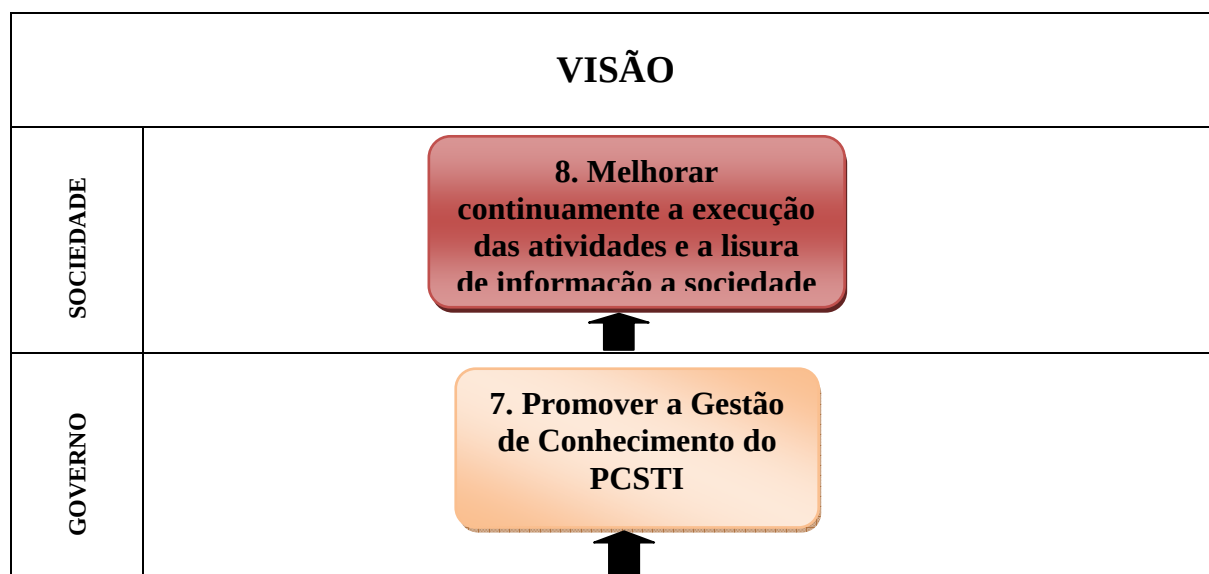
O *brainstorming* foi direcionado para propor e compilar em um mapa os objetivos estratégicos genéricos e indicadores de gestão organizacional e governamental na perspectiva do PCSTI, de forma gráfica, tendo como propósito simplificar o entendimento das estratégias a todos envolvidos, assegurar a coesão e funcionar como ferramenta de divulgação. Os objetivos são associados entre si e se dispõem numa vinculação de causa e efeito, expondo o que deve ser executado para atingir a visão de futuro e para o cumprimento da missão. A próxima seção possui a apresentação dos dados e a devida análise, abordada neste estudo de caso.

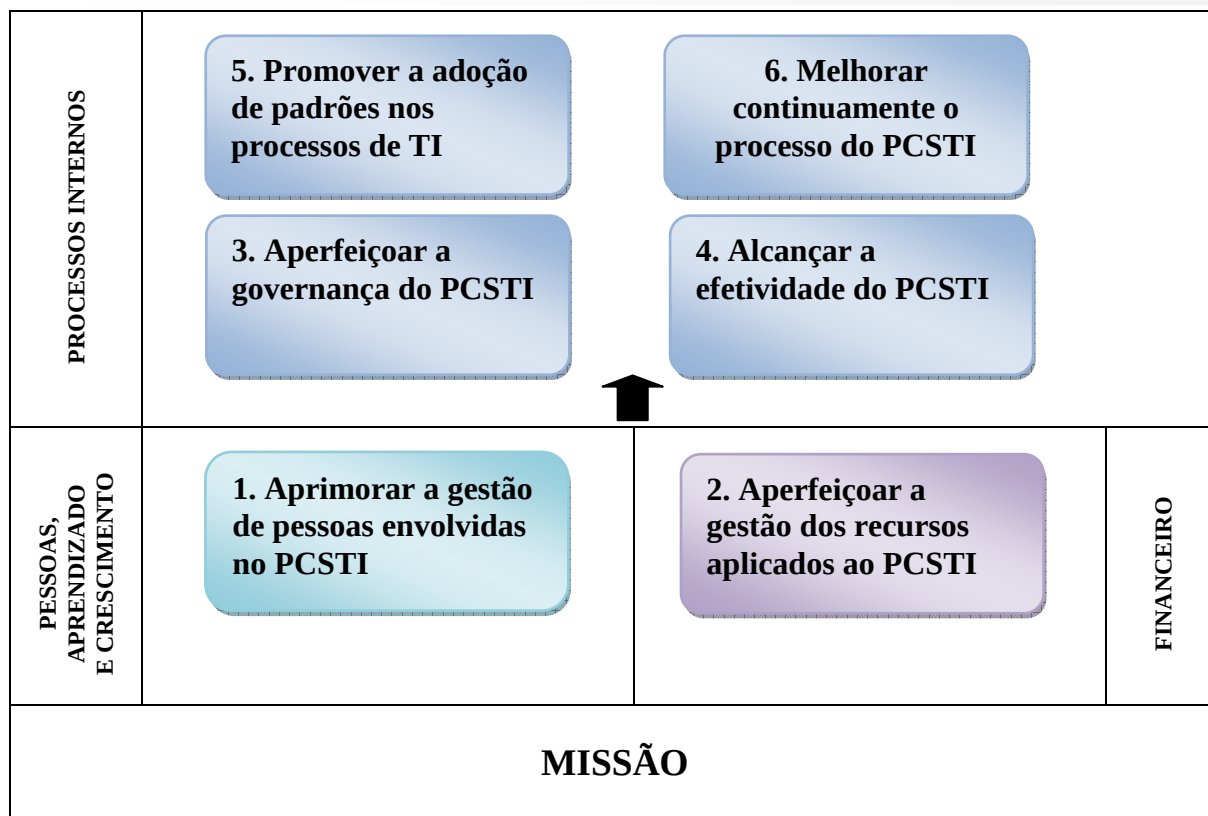
4. Análise e Discussão dos Resultados

O BSC estrutura-se em perspectivas, que possibilitam cumprir a estratégia projetada de forma harmônica. Os objetivos estratégicos propostos foram agrupados horizontalmente nas perspectivas do BSC propostas pela adaptação da EGTI do triênio 2013-2015, que são:

- Pessoas, Aprendizado e Crescimento: dispõe os objetivos pertinentes ao desenvolvimento de pessoas e de estruturação da organização;
- Financeiro: associados aos objetivos direcionados os recursos orçamentária;
- Processos Internos: possui os objetivos relacionados às ações internas e auxílio direto a obtenção da visão;
- Governo: perspectiva que permeia entre os processos internos e os resultados vinculados a sociedade, que busca acurar a habilidade de gestão governamental; e
- Sociedade: reúne os resultados tangíveis da estratégia que possuem visibilidade social.

A Figura 2 dispõe o mapa estratégico proposto.





Fonte: Autor

Figura 2 – Proposta de Mapa Estratégico para o PCSTI

Os objetivos propostos possuem a seguinte descrição:

- Aprimorar a gestão de pessoas envolvidas no PCSTI: proporcionar que a gestão de pessoas seja executada de forma macro e integrada, ressaltando aos participantes a sua importância;
- Aperfeiçoar a governança do PCSTI: alinhar o PCSTI as estratégias e objetivos da organização, definindo papéis e responsabilidades e envolvendo a alta administração nas decisões, além de adotar práticas de governança que permitam a entrega de valor ao órgão;
- Alcançar a efetividade na gestão do PCSTI: adotar processos de trabalho e boas práticas de gestão relevantes e sensíveis à gestão do PCSTI visando à melhoria contínua dos resultados;
- Promover a adoção de padrões no processo PCSTI: prover condições para uso de padrões tecnológicos, padrões de processo, infraestrutura e métodos, os quais permitam o melhor desempenho nas atividades relacionadas ao PCSTI e executem com qualidade as atividades e com racionalização dos recursos disponíveis;
- Promover a Gestão de Conhecimento do PCSTI: apoiar o uso das práticas relacionadas à gestão do conhecimento, de forma a incentivar a cultura do compartilhamento e simplificação do acesso à informação no órgão, ampliando a geração e a troca de informações entre os diversos setores;
- Melhorar continuamente o processo do PCSTI: promover a melhoria do processo, por meio de ações que contribuam para a atualização, automação e disseminação das informações pertinentes aos servidores envolvidos;
- Aperfeiçoar a gestão dos recursos aplicados ao PCSTI: adotar boas práticas de gestão recursos para garantir o uso efetivo dos recursos financeiros necessários ao cumprimento das metas relacionadas ao PCSTI;
- Melhorar continuidade a execução das atividades e a lisura de informações a sociedade:

promover a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, por meio de ações que contribuam para a democratização e a transparência no acesso as informações públicas.

A partir dos objetivos estratégicos foram propostos indicadores para o processo do PCSTI, os indicadores são ferramentas de gestão para o monitoramento, aplicadas na mensuração de resultados ou características desejáveis do processo. Possibilitam compreender melhor os avanços em termos de resultados ou de impactos quando analisa a evolução. A Tabela 1 apresenta os indicadores propostos.

OBJETIVO	INDICADOR
1. Aprimorar a gestão de pessoas envolvidas no PCSTI	1.1 Proporcionar que a gestão de pessoas seja executada de forma macro e integrada, ressaltando aos participantes a sua importância.
	1.2 Número de capacitações realizadas por servidores em competências alinhadas com o PCSTI por semestre
2. Aperfeiçoar a governança do PCSTI	2.1 Número de reuniões do Comitê Gestor de TI que abordam temas relacionados ao PCSTI .
3. Alcançar a efetividade na gestão do PCSTI	3.1 Acompanhamento e controle do prazo de execução das fases do planejamento das contratações.
	3.2 Percentual de Processos de PCSTI concluídos com sucesso (geraram Termo de Referência ou Projeto Básico), que tiveram o DOD aceito.
	3.3 Percentual de DODs aceitos.
4. Promover a adoção de padrões no processo PCSTI	4.1 Percentual de erros relacionados ao preenchimento dos artefatos do PCSTI.
	4.2 Conformidade dos artefatos aos check lists.
5. Promover a Gestão de Conhecimento do PCSTI	5.1 Número de eventos de gestão que abordam o PCSTI .
6. Melhorar continuamente o processo do PCSTI	6.1 Índice de processos do PCSTI otimizados.
	6.2 Índice de satisfação do cliente interno.
7. Aperfeiçoar a gestão dos recursos aplicados ao PCSTI	7.1 Índice de investimento do PCSTI.
8. Melhorar continuamente a execução das atividades e a lisura de informação a sociedade	8.1 Número de artefatos disponibilizados à consulta pública.

Fonte: Autor

Tabela 1 – Indicadores proposto para o processo PCSTI

Esse estudo propôs um mapa dos objetivos estratégicos e indicadores para o processo do PCSTI de organizações públicas, sendo essas as atividades iniciais para a aplicação do modelo BSC. Assim para uma instituição implementar o BSC nesse contexto pode remodelar esse mapa estratégico e os indicadores propostos e deve desenvolver metas, forma de cálculo e iniciativas estratégicas, determinando o público alvo e as necessidades de informação sobre o desempenho específicos para a realidade da instituição.

No delineamento da aplicação do BSC deve-se considerar que tipo de análise de desempenho os usuários gostariam de ter; o horizonte de tempo para a obtenção das informações; o foco da mensuração (processo, produto, atividades, etc); e suas características de interesse.

5. Considerações Finais

Em decorrência da velocidade e dinâmica em que as ações ocorrem nos ambientes de TI, assim como por conta de, as organizações possuem uma forte dependência da TI para prover e receber serviços que sustentam as atividades operacionais, gerenciar o Planejamento das Contratações de Soluções de TI é indispensável para a execução das atividades de TI dos

órgãos, essas envolvem grandes volumes de recursos públicos.

Não gerenciar o planejamento das contratações de forma padronizada, controlada e a mensurar podem causar desordem administrativa, não atendimento as demandas, gastos públicos desnecessários e aquisição do objeto diferente do almejado. Nesse contexto, o modelo de gestão BSC possui grande aplicabilidade.

As organizações públicas exercem papel essencial e insubstituível no Estado democrático, sendo conhecidas muitas vezes por ingerências e tomada de decisões não fundamentadas, necessitando de ferramentas que possibilitem uma gestão planejada e comprometida com os objetivos estratégicos e, essencialmente, com os anseios sociais.

É necessária a constante busca pela excelência estratégica da organização dos seus processos, das atividades, dos colaboradores e da otimização das aplicações dos recursos. Destaca-se que o Planejamento da Contratação de Soluções de TI afeta diretamente nos gastos de recursos públicos.

Para tanto, não apenas o Plano Diretor da TI pode alcançar com eficiência os objetivos, mas, também, a aplicação da metodologia do BSC que surge como ferramenta complementar para a implementação estratégica e gestão do processo. O BSC agrupa os objetivos estratégicos em perspectivas, o alinhamento destes objetivos com indicadores facilitam a gestão e o planejamento.

A aplicação do modelo possibilita a comparação da evolução histórica interna na própria organização, permitindo planejamento estratégico mais preciso e um acompanhamento ou monitoramento constante, evitando-se que as demandas desponem como emergências problemáticas apenas quando algum indicador atinja o seu nível crítico. Assim, após ser aplicado e analisado o modelo de gestão colaborará com a melhoria dos processos que os compõem.

A proposta desse trabalho se alinha com a Estratégia Geral de TI 2013-2015, contribuindo para o alcance dos seguintes objetivos estratégicos dispostos neste instituto que são aperfeiçoar a governança de TI, alcançar a efetividade na gestão de TI e fomentar a adoção de padrões tecnológicos e soluções de TI.

Este estudo é uma primeira proposta que será submetida a uma secretária do Governo do Distrito Federal em função de uma pesquisa de mestrado em andamento, sendo os indicadores coletados de maneira bastante madura.

O próximo passo da pesquisa é a integração do modelo proposto a uma ferramenta de automação do processo do PCSTI que possibilitará a construção e manutenção do histórico, facilitando naturalmente o registro das informações mais relevantes e a gerência do processo.

O emprego do BSC no PCSTI integrados a uma ferramenta de automação e a gestão de qualidade ou a governança corporativa poderá proporcionar aos gestores melhores informações, essenciais a uma boa gestão e consequentemente auxiliará tomada de decisões. Este método constitui-se um fator de mudança ao melhoramento dos serviços públicos e ao alcance dos anseios sociais, sem precisar onerar os cofres públicos. Contribuindo expressivamente para uma reformulação da cultura organizacional, gestão dos processos e o alcance dos objetivos estratégicos do órgão.

Referências

- BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V.** *Gerenciamento de processo de negócios: BPM – Business Process Management*. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2009.
- BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; LAIA, M. M.; FARIA, F. I.** *Governança de TIC e contratos no setor público*. In: CATI - Congresso Anual de Tecnologia da Informação, 2006, Escola de administração de

Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/cati/artigos/pdf/T00241.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas e Balanced Scorecard em organizações públicas*. Análise, v. 16, n. 2, 2005.

BERGUE, S. T. *Modelos de gestão em organizações públicas. teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BRASIL. Decreto nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em jun. de 2015.

_____. **Tribunal de Contas da União.** Acórdão 1952/2007-TCU-Plenário. *Projeto de decisão normativa anual que define, para 2008, as unidades jurisdicionadas cujos responsáveis devem apresentar contas ao tribunal relativas ao exercício de 2007, com a composição das suas peças e forma de organização, consoante dispõe o art. 4º da in tcu nº 47/2004. projeto de instrução normativa para alteração de alguns dispositivos da in tcu nº 47/2004. transcurso do prazo fixado pelo plenário sem apresentação de emendas ou sugestões. parecer pela aprovação dos projetos.* Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CAcord%5C20070920%5CTC-018-247-2007-5.doc>>. Acessado em: jan. 2015.

_____. Decreto nº 2.271 de 07 de julho de 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em jun. de 2015.

_____. *Instrução Normativa - SLTI 4, de 11 de setembro de 2014. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.* 2010. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-nb0-4-de-11-de-setembro-de-2014-compilada/download>>. Acesso em jun. de 2015.

CAMPBELL, A. *Keeping the engine humming*. Business Quarterly Summer, p. 40-46. 1997.

CARDOSO, G. S. *Processo de aquisição de produtos e serviços de software para administração pública do Estado de Minas Gerais*. 2006. 166f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 26 de junho de 2006. Disponível em: <<http://dspace.lcc.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/RVMR-6TJQEU/1/giselesilvacardoso.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

CARDOSO, H. M. *Diagnóstico da Terceirização da Engenharia de software na Gerência de Unidade de Aplicações em Administração, Controle e Finanças da Prodabel - UFS-PB*. 2000. 41 f. Monografia (Especialização em Informática Pública). Belo Horizonte – Minas Gerais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2000. Disponível em: <http://www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/cardoso2_2000.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, C. S. *Governança de TI e conformidade legal no setor público: um quadro referencial normativo para a contratação de serviços de TI*. 2008. 252f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.bdt.uec.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2008-11-25T123713Z-687/Publico/Texto CompletoCruz - 2008.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2015.

CRUZ, T. *BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems*. São Paulo, 2ª edição, 2010.

DAVENPORT, T. H. *Reeengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DENCKER, A. F. M. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed., São Paulo, Atlas, 2002.

<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CAcord%5C20070920%5CTC-018-247-2007-5.doc> 1.
Acesso em: 10 fev. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. (L. E. Filho, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, p. 71-79, jan./fev. 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Luz, S. M. *Implantação e Benefícios da Utilização do Balanced Scorecard na Administração Pública: o Caso do Superior Tribunal de Justiça*. Brasília, 2010.

MAGALHÃES, I. L.; Brito, W. *Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex*. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

NIVEN, P. R. *Balanced scorecard: step by step for government and nonprofit agencies*. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons Inc., 2008.

PFEIFFER, P. “*PEM revisitado: Como Balanced Scorecard e gerenciamento de projetos podem aperfeiçoar o planejamento estratégico municipal*”, in: BROSE, Markus (org.). *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. 2ª ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2010.

REDI, R. *Modelo de Gestão da Implementação da Estratégia através do Uso Integrado do Balanced Scorecard e do Gerenciamento pelas Diretrizes*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2003.

ROZELITO F.; FELIX P.P.;TIMÓTEO, R. *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*. Revista do Serviço Público Brasília . 2011.

Souza, A. S. *Avaliação do planejamento estratégico da Câmara dos Deputados com ênfase no Balanced Scorecard*. Alessandro Shirlei de Souza. 2010.

TSENG, M. L. *Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard*. Computers & Education, v. 55, 2010.